

บทที่ 3

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมระบบทุนนิยมสมัยใหม่ (neo-capital) ซึ่งให้ความสำคัญกับ “ทุน” โดยเฉพาะการสร้าง สะสม และการบริหารทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้สังคมมีความมั่งคั่ง ใพบูลย์ องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทุนมนุษย์” ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับองค์กร ซึ่ง “ทุนมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร” คำกล่าวนี้ได้มีการกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1994 อีกทั้งจากการประชุม International Personnel Management Association--IPMA ครั้งที่ 28 สาขา Human Resource เมื่อปี พ.ศ. 2546 ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2547, หน้า 7)

ส่วนนักวิชาการชาวไทย ก็ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่า พัฒนาการและการเปลี่ยนผ่านของสังคมโลกสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 20 ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของโลกไปอย่างไร้ขีดจำกัดภายใต้ความไม่รู้ โดยเฉพาะในระบบเศรษฐกิจทำให้เกิดความไม่รู้ในการผลิต จำหน่าย จำเผลอ การบริโภคอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้หลายองค์กรระดับนานาชาติต่างคิดค้น และหาหนทางในการก้าวข้ามไปสู่ศตวรรษ 21 โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวทรัพยากรที่มีคุณค่า นอกเหนือจากเงิน ที่ดิน เครื่องจักร แรงงาน นั่นคือ ความรู้ของคน (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 121) แนวคิดดังกล่าวจึงกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกที่อาศัยความรู้เป็นฐานการพัฒนา (คณีย เทียนพุดิ, 2547)

อีกทั้งได้มีการวิจัยของศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ Sasin Management Consulting (SMC) ได้ร่วมกับ JMA Consultants Inc. (JMAC) บริษัทที่ปรึกษาซึ่งมีประวัติยาวนานที่สุดของ

ญี่ปุ่น ได้ทำการวิจัยเรื่อง ถอดบทเรียนธุรกิจไทย-ญี่ปุ่น สู่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (from gaining to sustaining competitive advantage) โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทของไทย และญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย จำนวน 138 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทของญี่ปุ่น 89 บริษัท และบริษัทของไทย 49 บริษัท โดยทำการวิจัยสถานการณ์และปัญหาในการทำธุรกิจอย่างรอบด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ สถานการณ์การบริหารในปัจจุบัน กลยุทธ์องค์กร งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตงาน ขายและการตลาด และงานด้านการเงิน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงทิศทางในการพัฒนา ศักยภาพการบริหารงานของทั้งบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทยในยุคหลังวิกฤต แฮมเบอร์เกอร์ อย่างชัดเจนว่า องค์กรธุรกิจของทั้ง 2 ประเทศ มองเรื่องการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ว่า นับวันจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ทำให้บริษัททั้งหลายต้อง เร่งที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ในด้านการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยบริษัทญี่ปุ่นได้พัฒนาเรื่อง ดังกล่าวมานานแล้ว แต่บริษัทไทยยังมีการพัฒนาตรงนี้ไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับผล การสำรวจในการวิจัยครั้งนี้คือ ร้อยละ 82.9 ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ ในขณะที่ร้อยละ 55.6 ของบริษัทไทยเองก็คิดว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นเดียวกัน

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยของ ชัยพร วิชาวุธ, ชูพงศ์ ปัญงะวัต และพรรณราย ทรัพย์ะประภา (2546) ที่สะท้อนถึงการไม่ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย โดยพบว่า กระทรวง และกรม ต่าง ๆ ของประเทศไทยมีการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรในสังกัด แต่ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง ยังไม่ใช้การพัฒนา เป็นเงื่อนไขในการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น และที่สำคัญคือ การพัฒนายัง ไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ในระดับ 3-5 (เดิม) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ-พลเรือน พ.ศ. 2535 ยังได้รับการพัฒนาน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนหลักสูตรหรือเนื้อหาใน การพัฒนาจำนวนมากไม่ทันสมัย ไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร และบุคลากร อีกทั้งยังไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า “ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร” แต่ในความเป็นจริง องค์กรยังมีการกำหนดนโยบาย กระบวนการ โครงการ และกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่เอื้ออำนวยให้มีการนำทรัพยากรบุคคลมาพัฒนา และใช้ในฐานะ “ทุน” อย่างเต็มที่ (สำนักงาน ก.พ., 2547, หน้า 1) ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยในบทที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ และทฤษฎีแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความหมายของทุนมนุษย์
2. วิวัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์
3. การจัดการความรู้: กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 3.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
 - 3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 3.4 สรุปประเด็นการจัดการความรู้: กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์

ความหมายของทุนมนุษย์

ความหมายของทุนมนุษย์ (concept of human capital) จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของ “ทุนมนุษย์” พบว่า สามารถจำแนกแนวคิดของนักวิชาการได้เป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ Edvinsson and Malone (1997), Dess and Picken (1999), and Bohlander และ Snell and Sherman (2001) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ทุนมนุษย์” (human capital) หมายถึง ความสามารถ (abilities) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และประสบการณ์ (experience) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ (Courtade & Woods as cited in Martinez, 1998) ให้คำจำกัดความของคำว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง การสะสมคุณค่าของ Know-how ซึ่งจะต้องมีการลงทุนสร้างความรู้ในตัวของบุคลากร แล้วจึงทำให้ทุนมนุษย์ในองค์กรเกิดคุณค่า

กลุ่มที่ 3 เป็นแนวคิดของนักวิชาการที่มองทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ Davenport (1999) และ Becker (1964) ซึ่ง Davenport ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ทำให้คนสามารถทำงานได้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความฉลาด (talent) และพฤติกรรมที่แสดงออกมา (behavior) ส่วน Becker ก็มองว่า ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ไม่สามารถวัดได้ แต่สามารถใช้ควบคู่กับทุนทางปัญญา (intellectual capital) ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เช่น ความรู้ (knowledge) ความคิด (thought) และนวัตกรรม (innovation)

กลุ่มที่ 4 เป็นแนวคิดของ Fitz-enz (2000) ซึ่งได้อธิบายว่า “ทุนมนุษย์” มีปัจจัยต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน คือ ความฉลาดหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทักษะ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการเรียนรู้ (learn) และพัฒนาส่วนบุคคล (develop)
3. แรงจูงใจส่วนบุคคลในการที่จะเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลในกลุ่ม (shared data & knowledge)

กลุ่มที่ 5 เป็นแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการที่มีการบูรณาการแนวความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านไว้ ได้แก่ Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2002) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง การบูรณาการร่วมกันของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (other personnel characteristics) หรือเรียกย่อ ๆ โดยทั่วไปว่า KSAOs ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยได้มี การให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

K (knowledge) คือ ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานโดยตรง

S (skills) คือ ทักษะหรือสิ่งที่สามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานปฏิบัติงานได้

A (ability) คือ ความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ซึ่งก็คือ การกระทำที่เกิดจากจิตใจและร่างกาย

O (other personnel characteristics) คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลอื่น ๆ ซึ่งหมายรวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ คุณลักษณะส่วนบุคคล อารมณ์ สภาวะจิตใจ และความรู้สึกลึกถึงคุณค่าในตัวเอง

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ซึ่งเป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge base of society) ที่ต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นทุนขององค์กร คือ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่บูรณาการร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หรือเรียกว่า ความสามารถขององค์กร (organizational capabilities) ซึ่งบางองค์กรอาจโชคดีที่มีบุคลากรที่ฉลาด ร่างกายที่แข็งแรงจึงทำให้มีศักยภาพ องค์กรก็จะสามารถนำศักยภาพนั้นมาพัฒนา ใช้ และสร้างโอกาสให้กับองค์กร แต่หากความสามารถที่จำเป็นที่องค์กรมีอยู่นั้นไม่เพียงพอ ตามเงื่อนไขความสำเร็จขององค์กร องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถ ปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อสร้างโอกาสให้กับองค์กร (Ulrich, 1997) ซึ่งเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “กลยุทธ์ของการสร้างทุนในองค์กร” โดยได้มีนักวิชาการให้ความหมายว่า คือ ความพร้อมและความสามารถของคนในองค์กรที่จะปรับตัวในอนาคต (Curry & Cavendish, 1998) ซึ่งก็คือ การพัฒนาทุนมนุษย์นั่นเอง โดยในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้คำว่า “การพัฒนาทุนมนุษย์” ซึ่งวิวัฒนาการแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ดังกล่าว มีรายละเอียดในหัวข้อ “วิวัฒนาการแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์”

วิวัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน สามารถจำแนกวิวัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ได้เป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงเริ่มแรก เป็นการพัฒนารัพยากรมนุษย์ตามมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ (ค.ศ. 1960-1980) ซึ่งมีนักวิชาการอยู่ 2 ท่าน คือ Schultz (1961) และ Becker (1964) ได้มี

แนวคิดเกี่ยวกับ “การพัฒนาทุนมนุษย์” คือ การลงทุนเพื่อเพิ่มความสามารถ (capabilities) ให้บุคลากรในองค์กร โดยนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน มีวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

Schultz (1961) มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ 5 วิธี คือ การลงทุนด้านสุขภาพ (health) การลงทุนด้านการฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การลงทุนด้านการศึกษา (education) การลงทุนในการศึกษาเรียนรู้โปรแกรมเฉพาะ (study program) และการลงทุนในการเปลี่ยนงาน

Becker (1964) ซึ่งมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ 4 วิธี คือ การฝึกอบรมในงาน หน่วยงานเฉพาะในการฝึกอบรม (schooling) การลงทุนด้านข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (investment in information contributes to productivity) การปรับปรุงแก้ไข ด้านสุขภาพะ ร่างกาย และอารมณ์ (the improvement in emotional and physical health) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละวิธีดังนี้

1. วิธีการฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) คือ การที่พนักงานหรือบุคลากรเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และทักษะเดิมที่ได้อยู่แล้วในงานที่รับผิดชอบ (learning to skills and perfect old ones) ซึ่งเท่ากับเป็นการลงทุนในผลิตภัณฑ์หรือบริการในอนาคตของพนักงาน โดย Becker แบ่งการฝึกอบรมในงานเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 General Training คือ การฝึกอบรมที่มีลักษณะสำคัญช่วยสร้างผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ขององค์กรหรือธุรกิจ หรือเรียกได้ว่า การฝึกอบรมทั่วไป

1.2 Specific Training คือ การฝึกอบรมที่จัดเพิ่มขึ้นภายใต้เงื่อนไขของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ

2. วิธีการฝึกอบรมในหน่วยงานเฉพาะ คือ การส่งบุคลากรหรือพนักงานไปฝึกอบรมในหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่หรือจัดการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการผลิตหรือบริการต่าง ๆ ซึ่งวิธีการดังกล่าวแตกต่างจากข้อ (1) On-the-job training คือ การที่บริษัทหรือองค์กรจัดการฝึกอบรมให้เอง โดย Becker ได้เน้นย้ำว่า On-the-job training และ Schooling สามารถใช้แทนกันได้โดยการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สามารถที่จะพัฒนาได้จากประสบการณ์ โดยการฝึกอบรมในงาน และจากบางส่วนของการศึกษาและฝึกอบรม

ในหน่วยงานเฉพาะ สามารถยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของพนักงานได้เหมือน ๆ กัน

3. วิธีการลงทุนในข้อมูลที่ช่วยสร้าง และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ คือ การลงทุนในข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการช่วยสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ดังเช่น การลงทุนในข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาของพนักงาน คือ ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความรู้แล้วสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปสร้างเป็นความรู้แล้วสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการส่งผลกลับในการลงทุนข้อมูล คือ พนักงานจะมีการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการได้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

4. วิธีการปรับปรุงแก้ไขด้านสุขภาพร่างกายและสภาวะอารมณ์ความรู้สึก คือ การที่องค์กรลงทุนด้านสุขภาพร่างกาย และสภาวะอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานในองค์กรโดยมีการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขปัญหาสุขภาพอนามัยให้พนักงานมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ พร้อมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการลงทุนดังกล่าวจะมีผลสะท้อนกลับทางอ้อมในการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดังตัวอย่างเช่น การที่อัตราการตายของพนักงานจากโรคต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถคาดเดาได้ว่า องค์กรจะต้องสูญเสียต้นทุนในการลงทุน เช่น ค่าจ้าง และการพัฒนาพนักงานในองค์กร ทั้งในรูปแบบที่องค์กรจัดการพัฒนาเอง และที่องค์กรส่งพนักงานไปพัฒนายังหน่วยงานเฉพาะโดยเปล่าประโยชน์หรือไม่คุ้มค่า ซึ่งทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น

โดยพบว่า ในช่วงของปี ค.ศ. 1960-1980 นั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทฤษฎีของการพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital development theory) แต่ในช่วงของ ปี ค.ศ. 1985 ได้มีการแบ่งวิธีของการพัฒนาใหม่

ช่วงที่สอง เป็นช่วงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (ค.ศ. 1980-1990) ซึ่งมีนักวิชาการ คือ Nadler and Nadler (1989) เป็นนักวิชาการที่กำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีกมุมมองหนึ่ง โดยแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา (Nadler & Nadler, 1989) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) ซึ่งมีกรอบแนวคิดเหมือนกับการฝึกอบรมในงานของ Becker (training is the same as the conceptual framework on on-the-job training

introduced by Becker, 1964) แต่ Nadler และคณะ ได้เน้นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

2. การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้สำหรับการดำเนินอาชีพการทำงานในอนาคต (education is the learning for future career)

3. การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโลกและสิ่งแวดล้อม (development is the learning of the changing world and the environment)

ช่วงที่สาม เป็นช่วงที่เน้นการจัดการความรู้ในองค์กร (1991-ปัจจุบัน) ซึ่งมีนักวิชาการอยู่ 6 ท่าน คือ Cohen (1997), Davenport and Prusak (1998), Doz, Santos, & Williamson (2001), Hackett (2000), Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) และ Martinez (1998) ได้มีการปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management--KM) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ (new products and services) ที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า และการจัดการความรู้ยังเป็นการพัฒนาความสามารถ (develop capabilities) ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Cohen, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์โดยนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ (KM is the tool of human capital development) และยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่แสดงความคิดเห็นไว้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังเช่นที่ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้นั้นสามารถจัดหาประโยชน์มากมายให้แก่องค์กร โดยทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาภัยคุกคามต่าง ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้มีการริเริ่มหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์และสังคมฐานความรู้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นทางเลือก แต่เป็นเครื่องมือในการสร้างศักยภาพและตอบสนองความต้องการขององค์กร (Martinez, 1998) อีกทั้งการจัดการความรู้ยังช่วยแก้ปัญหาขององค์กรที่ต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรจะพัฒนาตนเอง

ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการได้ทันนั้น องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดไม่มีการจัดการความรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรก็นับว่าเป็นองค์กรที่มีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สูญเปล่า (วิจารณ์ พานิช, 2546; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2550, หน้า 11)

นอกจากการจัดการความรู้สามารถตอบสนองการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้แล้ว นักวิชาการกลุ่มดังกล่าวยังมองว่าการจัดการความรู้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตลาดการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการความรู้นั้นเป็นความสามารถที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือถือได้ว่า หากองค์กรใด มีการจัดการความรู้นับเป็นกำไรที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร (Hackett, 2000) อีกทั้งการจัดการความรู้อย่างเป็นสิ่งที่องค์กรต้องริเริ่มในการดำเนินการเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรนั้นเกิดจากการสร้างโอกาส และประเมินศักยภาพของคุณค่าทางเทคโนโลยีและคุณค่าทางการตลาด (Doz, Santos, & Williamson, 2001)

การจัดการความรู้: กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์

เนื่องจากคุณูปนิพนธ์ฉบับนี้เป็นเรื่องของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดการจัดการความรู้ เนื้อหาในส่วนนี้จึงขอนำเสนอแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ คือ (1) ความหมายของการจัดการความรู้ (2) กระบวนการจัดการความรู้ และ (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการความรู้

ในทศวรรษที่ 20 การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้าง และเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้สามารถสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและองค์กร โดยการจัดการความรู้ถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน

เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยทำให้เกิดการจัดระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยน ความรู้ต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ตามการศึกษาวิจัยของ ปาริซ กาญจนกุล (2548) พบว่า องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้ง 4 องค์กร ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ในองค์กรเหมือนกัน โดยนำเอาการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มาเป็น ตัวอย่างในการดำเนินการ แต่พบว่าทั้ง 4 องค์กรนั้น แต่ละองค์กรจะมีวิธีการและกิจกรรมที่ แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมาย บริบท และองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร จะเห็นได้ว่าการ ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรนั้น ได้รับความสนใจอย่าง แพร่หลาย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลายซึ่งสามารถสรุปจำแนกแนวคิดได้ดังนี้

แนวคิดของนักวิชาการต่างชาติ ได้มีนักวิชาการต่างชาติหลายท่าน ได้แก่ Buckman (1997), Courtade and Woods (as cited in Martinez, 1998) และ Neilson (2001) ให้ความหมาย “การจัดการความรู้” ไว้คล้ายคลึงกันว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สะสม สติปัญญาเพิ่มขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการสนับสนุนการบูรณาการระหว่าง การ- จำแนก (identifying) การจับยึด (capturing) การค้นคืน (retrieving) การแบ่งปัน (sharing/ distribution) ดังกล่าวจะรวมอยู่ในฐานข้อมูล เอกสารต่าง ๆ นโยบาย และกระบวนการทำงาน รวมทั้งความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการ ดังกล่าวจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมความยั่งยืนขององค์กรรวมทั้ง มีการประยุกต์ใช้ความรู้ อีกทั้งนำความรู้ใหม่ที่ได้รับกลับมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและ สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

แต่ในอีกมุมมองหนึ่งของนักวิชาการต่างชาติอีกกลุ่มหนึ่ง ได้แก่ Snowden (1998) และ Barth (2000) มองว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่มี ประสิทธิภาพ หรือเรียกได้ว่า การจัดการความรู้ คือ แบบฝึกหัดที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ควบคุม และหาประโยชน์จากทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นการแปลงความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge--EK) ของแต่ละบุคคลไปสู่การประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ หรือความรู้ ฝังแน่น (Tacit Knowledge--TK) ของพนักงานแต่ละบุคคลไปสู่องค์กร (organization) และชุมชน (community) เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของ

ถูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสร้างนวัตกรรม อีกทั้งการจัดการความรู้ยังทำให้มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

แนวคิดของนักวิชาการชาวไทย จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิชาการชาวไทย ได้แก่ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547), พิเชษฐ์ บัญญัติ (2547), ยุทธนา แซ่เตียว (2547), รัตนา ณ ลำพูน (2546), วิจารย์ พานิช (2546), วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2550, หน้า 11) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง เครื่องมือหรือกระบวนการที่ยกระดับความรู้ขององค์กรโดยการเก็บ รวบรวม และต่อยอดความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยอาศัยพลังปัญญา หรือสินทรัพย์ทางปัญญาของคนในองค์กรเป็นหลัก และสามารถนำความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรนำไปใช้ได้จึงง่ายจนกลายเป็นความเฉลียวฉลาดขององค์กร ที่แสดงให้เห็นในรูปสมรรถนะหลักขององค์กร อันนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรม และทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน วีรวิทย์ มามะสินานนท์ (2542) มองว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (learning process) โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้

จากแนวคิดทั้งของนักวิชาการชาวไทยและต่างชาติ ได้มีนักวิชาการนำความหมายการจัดการความรู้มาสรุปและแบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (Cohen, 1997, p. 8)

1. การจัดการความรู้เป็นการได้มา และแพร่กระจายประโยชน์ของความรู้ โดยองค์กรต้องมองว่า ความรู้ได้มาจากทรัพยากรที่หลากหลาย สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังทำให้ความรู้ที่แพร่กระจายเพื่อใหพนักงานหรือบุคลากรเกิดการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้น
2. การจัดการความรู้เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมุมมองนี้มองว่าเป็นการใช้และเผยแพร่ความรู้ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และ

บริการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า และเป็นการพัฒนาความสามารถ โดยการสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรใหม่ ๆ

สรุป จากการประมวลความหมายของการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการค้นหาความรู้ จำแนกความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้แบบฝังแน่น และความรู้แบบแจ้งชัด ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรและชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติหลายท่าน ได้มีการนำเสนอแนวคิดการจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กรหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดของ Thai-UNAIDS Model
 2. แนวคิดของบริษัทซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox corporation)
 3. แนวคิดของ สตีเฟน เอฟ กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow)
 4. แนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt)
 5. แนวคิดของ คาร์ล เอ็ม วิกก์ (Karl M. Wigg)
 6. แนวคิดของ ดาเวนพอร์ท และเลนนิค-ฮอลล์ (Davenport & Lengnick-Hall)
- ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของ Thai-UNAIDS Model รูปแบบแนวคิดของ Thai-UNAIDS Model (TUNA Model) เป็นการมองการจัดการความรู้อย่างง่าย โดยแบ่งวงจรของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (ประพนธ์ ฝาสุยัค, 2547)

1.1 Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่า ทำการจัดการความรู้ เพื่ออะไร

1.2 Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน เวทีจริง และเวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

1.3 Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป

รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (learning by doing) ในการเรียนรู้ทุกขั้นตอนการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในงานที่จะทำ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (peer assist) ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จะต้องมีการทบทวน (review) การทำงานตลอดเวลา หรือเรียกว่า การเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review--AAR ซึ่งก็คือ การหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นคืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไร หรือจะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ และเมื่อเสร็จสิ้น การทำงานหรือจบโครงการจะต้องทบทวนสิ่งที่ได้ทำมาแล้วว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงหรือรับไว้เป็นบทเรียน (lesson learned) ซึ่งรูปแบบของการจัดการความรู้จะประกอบด้วย (1) ความจำเป็นในการค้นหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ (source of knowledge) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจเป็นบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติขั้นเยี่ยม (best practice) ข้อมูลที่ได้จากเว็บไซต์ (website) หรือความรู้ที่ได้จากการคบหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (face to face) และผ่านชุมชนเสมือนจริง (virtual community) (2) ความสามารถในการค้นหา คือ การนำความรู้ที่ต้องการใช้มาตรวจสอบความถูกต้อง และ (3) การนำมาปรับใช้ คือ การนำความรู้มาปรับใช้ให้เหมาะสม

2. แนวคิดของ บริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox Corporation) การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ บริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ (บุญดี บุญญากิจ, 2547)

2.1 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) คือ การที่องค์กรดำเนินการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะให้ความรู้และความเชื่อที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น สามารถซึมซับเข้าไปในบรรทัดฐาน และค่านิยมของคนในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กรขึ้นมาได้ ซึ่งการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ เช่น การได้รับการสนับสนุน

จากผู้บริหาร และทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี องค์กรมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่
ดำเนินการวางแผนกิจกรรม มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และมีการสร้าง
สภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิดลองถูก และนำความคิด
สร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

2.2 การสื่อสาร (communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนใน
องค์กรเข้าใจการจัดการความรู้ โดยองค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ
และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่า
องค์กรต้องการอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะอย่างไร โคนคำนึงถึงปัจจัย
หลัก 4 ประการ คือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
ช่องทางในการสื่อสาร และการวัดประสิทธิผลการสื่อสาร

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (process and tool) กระบวนการและเครื่องมือ
เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร
ซึ่งเครื่องมือ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี-
สารสนเทศที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ช่วยให้
กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นอย่างเหมาะสมกับ
ประเภทของความรู้ โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดกระบวนการและเครื่องมือของ
แต่ละองค์กร คือประเภทของความรู้ในองค์กร พฤติกรรมและลักษณะการอ่านของคน
ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะคนในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning) การฝึกอบรมและ
การเรียนรู้เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้
โดยองค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้
แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและ
การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และมีการฝึกอบรมสำหรับการใช้ระบบหรือ
เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 การวัดผล (measurement) การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะ
ของกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดผลจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้

ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางระบบ การวัดผล และการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (desire state) ซึ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (system measure) (2) การวัดปัจจัยส่งออก (output measure) และ (3) การวัดผลลัพธ์ (outcome measure)

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (recognition and reward) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่เพื่อนร่วมงานยกย่อง ชมเชยให้รางวัล เข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ในภาครัฐและเอกชน (ปารัช กาญจนกุล, 2548) พบว่า จากการศึกษาการจัดการความรู้ของ 4 องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทสเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด นั้น ทั้ง 4 องค์กร ได้นำวงจรในการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด มาใช้เหมือนกันจนประสบความสำเร็จ แต่ในแต่ละองค์กร ต่างกันที่กิจกรรมที่จัดทำ ซึ่งวิธีการและกิจกรรมนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมาย และองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างองค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นต้น

3. แนวคิดของ Stephen F. Goodfellow ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองขององค์กรแห่งความรู้ สรุปรายละเอียดได้ 4 ส่วน ดังนี้ (Goodfellow, 2005)

3.1 พันธกิจ-วัตถุประสงค์องค์กร (mission state-the corporate objective)

จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากพันธกิจเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่าง ๆ อีกทั้งพันธกิจและวัตถุประสงค์ยัง

เป็นปัจจัยสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของแนวคิดองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ ภายในและภายนอก และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

3.2 การจัดการเนื้อหา (content management) เป็นการเก็บ (capture) การจัดการ (organizing) การสะสม (storing) เอกสาร ฐานความรู้ คือ ข้อมูลและการที่ข่าวสารถูกบรรจุในเอกสาร และฐานความรู้ซึ่งถูกใช้เป็นความรู้ ดังนั้นความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเนื้อหาในส่วนนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสาร สิ่งพิมพ์ที่สามารถจับต้องได้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การบันทึกข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะข้อมูล (data) ที่ดีถูกสะสมไว้กับเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิด การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่าง ๆ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

3.3 การจัดการกระบวนการ (process management) เป็นการใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งข้อมูลที่จัดเก็บไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานประจำวัน แต่เป็นคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารโดยการใช้และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง และค้นหาบทเรียนแห่งการเรียนรู้

3.4 การจัดการสื่อสาร (communication management) การจัดการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ความร่วมมือของคนภายในและภายนอกองค์กร เป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่จะสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยี หรือ รายงานที่เป็นทางการ แต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์กรหลายแห่งมีการนำกิจกรรมทางสังคมนั้นไว้กับงานประจำ ซึ่งเป็นการพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งขึ้น โดยความรู้ที่นำมาจัดการในองค์กรนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งเกิดจากความร่วมมือและแลกเปลี่ยนความคิด โดยจะถูกสร้างขึ้นได้เมื่อมีการติดต่อสื่อสาร หรือการอภิปราย ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องอาศัยปัจจัยทางเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนให้การจัดการ

ความรู้พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ที่ก้าวหน้า โดยได้รับการสนับสนุนของผู้บริหาร และการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งความรู้ที่ยั่งยืน

4. แนวคิดของ Marquardt ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้ โดยสรุป รายละเอียดได้ดังนี้ (Marquardt, 2000)

4.1 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ และการลงมือปฏิบัติ ฯลฯ และการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า และแหล่งอื่น ๆ การร่วมมือจากองค์กรอื่น สร้างพันธมิตรธุรกิจและการลงทุน การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การจ้างพนักงานใหม่ การดูทีวี วีดีโอ และภาพยนตร์ การอ่านทั้งสื่อพิมพ์ อีเมล และบทความ ฯลฯ

4.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (generative) ซึ่งควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 ความรู้ของคนหนึ่งที่ทำให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานอย่างใกล้ชิด ฯลฯ

4.2.2 ความรู้ที่เป็นการนำองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4.2.3 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยการที่สมาชิกขององค์กร ค้นหาแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการสร้างความรู้

4.2.4 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

4.2.5 การแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ

4.2.6 การทดลองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

4.3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่

เรียกว่าความรู้ให้ดีที่สุด การจัดเก็บในที่นี้เกี่ยวข้องกับเทคนิค การบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

4.3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและสามารถส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานการเรียนรู้

4.3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

4.3.4 การสืบค้นความรู้เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องด้วยความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล องค์กรต้องสร้างช่องทาง หรือจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรต่อไป คือ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้ง (สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร)

4.4 การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer and utilization) องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจาย และถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.4.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

4.4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำเป็นประจำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบปัญหาในหน่วยงานราชการว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ขีดความสามารถ

ของข้าราชการในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ ดังผลงานวิจัยเรื่อง การค้นหาวัตรกรรมในการพัฒนาข้าราชการ (ศิริรัตน์ ชุณหทล้าย, 2546)

5. แนวคิดของ Karl M. Wigg เป็นการจัดการความรู้อย่างครอบคลุม และนำมาใช้ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร มีรายละเอียดโดยสรุป ดังต่อไปนี้ (Wigg, 1999)

5.1 กำหนดความรู้ (ทุนทางปัญญา) ที่ต้องสร้างและรักษา รวมถึงความรู้ที่ทำให้เกิดผลิตผลของงาน และรูปแบบการบริการที่แข่งขันได้ตามที่ต้องการ

5.2 จัดหาและเปลี่ยนรูปแบบความรู้ที่ต้องการ และทำให้แน่ใจว่ามีการทำให้เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง

5.3 ทำให้มั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดที่มี (ทุนทางปัญญา) อยู่ในระดับที่เหมาะสม

5.4 ควบคุมดูแลการจัดการความรู้ ขั้นตอน และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยเตรียมการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร

5.5 ทำตามปัจจัยสี่ของความสำเร็จ ซึ่งเน้นการเตรียมบุคคล เช่น ความรู้และทรัพยากร ความเป็นมืออาชีพ ทักษะและแนวทางจะต้องทำให้พนักงานสามารถนำมาใช้ ทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพตามสถานการณ์และข้อกำหนด พนักงานต้องมีคุณสมบัติ มีทักษะความชำนาญ และทัศนคติที่ดี มีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ การให้อำนาจพนักงาน โดยพนักงานจะต้องถูกจัดให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่สามารถคิดนอกกรอบจากวิธีปฏิบัติที่เคยมีมาเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดยต้องมีแรงจูงใจในการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ด้วยการได้รับการยอมรับจากองค์กรและผู้เกี่ยวข้องต่อสิ่งที่ทำ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด และยากที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมและการสื่อสารทางตรง

5.6 สร้างขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐาน คือ การใช้ความสามารถที่มีอยู่แล้ว หรือสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

5.7 มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ การควบคุม การประเมินผล และการให้คำแนะนำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการวางแผน ผลลัพธ์ และโอกาส

ซึ่ง Karl M. Wigg ได้กำหนดตัวแบบวิธีปฏิบัติการจัดการความรู้ซึ่งถูกนำมาใช้วางรูปแบบของกิจกรรม ดังนี้ (1) การพัฒนาความรู้ผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการนำเข้ามาจากภายนอก (2) การครอบครองความรู้ รวบรวมและเก็บรักษาความรู้สำหรับใช้งาน (3) กลั่นกรองความรู้ จัดรูปแบบ ปรับรูปแบบหรือรวบรวมบทความความรู้ให้พร้อมใช้ประโยชน์ (4) จัดระเบียบและกระจายความรู้ไปที่หน่วยปฏิบัติการ ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ เครือข่ายอัจฉริยะ ปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการ และ (5) การยืมความรู้ การประยุกต์ใช้กลายมาเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม

6. แนวคิดของ Davenport and Prusak และ Lengenick-Hall and Lengenick-Hall เป็นแนวคิดที่มีการนำแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมาบูรณาการร่วมกัน แล้วแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมทุกขั้นตอนของนักวิชาการท่านอื่น ๆ โดยทั้ง 4 ขั้นตอนจะอธิบายถึงการสร้างคลังความรู้ (building knowledge stocks) และแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความรู้ในองค์กร (facilitating knowledge flow) มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ (Davenport & Prusak, 1998; Lengenick-Hall & Lengenick-Hall, 2002)

6.1 การสร้างและแสวงหาความรู้ (creation and acquisition) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะได้รับความรู้ที่จำเป็น ซึ่งความรู้ดังกล่าวจะได้มาจาก 3 วิธี คือ

6.1.1 องค์กรสามารถซื้อความรู้ที่จำเป็น คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและงานหรือกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ หรือเป็นการซื้อระบบเทคโนโลยี ซึ่งความรู้ที่จำเป็นดังกล่าวสามารถซื้อได้จากแหล่งทุนทั้ง 3 ทุน คือ ทุนมนุษย์ (human capital) คือ การซื้อความรู้ที่อยู่ในตัวลูกจ้างหรือพนักงาน ทุนโครงสร้าง (structural capital) คือ การซื้อเพื่อให้ได้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงานประจำ หรือเพื่อซื้อระบบเทคโนโลยี และทุนลูกค้า (customer capital) คือ การซื้อความรู้ที่ได้จากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยพนักงานแต่ละบุคคลจะต้องแบ่งปันความรู้ที่ได้รับมาให้กับกันและกัน

6.1.2 องค์กรสามารถเช่าความรู้ที่จำเป็นหรือจ้างที่ปรึกษาเพื่อที่จะใช้ความรู้ของที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น โดยองค์กรจะต้องมีกลไกที่จะนำความรู้ใน

ตัวที่ปรึกษาให้ถ่ายทอดความรู้ไว้ในองค์กรก็จะกลายเป็นความรู้ขององค์กร (Ulrich, 1998; Hamel & Prahalad, 1993)

6.1.3 องค์กรสามารถพัฒนาความรู้ที่จำเป็นโดยการให้กำลังใจสนับสนุนหรือกระตุ้นให้พนักงานคิดแนวทางในการทำงานหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างความรู้ขององค์กรขึ้น และปกป้องรักษาพนักงานเหล่านั้นไว้กับองค์กร

6.2 การประมวลจัดหมวดหมู่ความรู้ หรือการจัดระบบความรู้ (codification) คือการเคลื่อนย้ายความรู้ที่เป็น Explicit ราชบุคคลไปสู่สังคม ชุมชน องค์กร แล้วเปลี่ยนจากความรู้ Tacit ไปเป็น Explicit และเปลี่ยนแปลง Tacit ที่อยู่ในตัวบุคคลไปสู่ชุมชนในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น จัดเป็นฐานข้อมูลความรู้ วิดีโอที่สามารถเปิดเรียนรู้ได้ มีการจัดความรู้ให้มีความแตกต่างของแต่ละหมวดหมู่ โดยแบ่งเป็นประเภท ดังนี้ ความรู้ที่พนักงานแต่ละคนต้องรู้ ความรู้ที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้ ความรู้ที่เป็นขั้นตอนการพัฒนาการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ความรู้ที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กร ความรู้ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนกระบวนการงาน และความรู้ที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (Snowden, 1998)

6.3 การแบ่งปันความรู้ (distribution) คือ การทำให้ความรู้มีความเหมาะสมกับคนที่ต้องการใช้ความรู้ และสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดทำฐานความรู้ ระบบอินทราเน็ต เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ โดยผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ในการแบ่งปันความรู้ เช่น ใช้เครื่องมือจัดหมวดหมู่ประเภทความรู้ โดยเครื่องมือสามารถแยกแยะประเภทความรู้ได้ ซึ่งอาจจะมีผู้รับผิดชอบหรือใช้เครื่องมือสมัยใหม่ได้

6.4 การใช้ความรู้ (use) คือ ความรู้จะต้องสามารถนำไปปรับใช้สำหรับแก้ปัญหา และสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบของพนักงานเพื่อทำงานให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการจัดการความรู้

ปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีการเตรียมพร้อมในการมุ่งสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำและมีกลยุทธ์ในการทำให้นักงานทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ มีการวัดผลการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และมีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Hickens, 1999; Wigg, 1999)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้จากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสาร และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. วัฒนธรรมองค์กร (culture) ได้มีคำกล่าวของ Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถูกจารึกชื่ออยู่ในหอประกาศเกียรติคุณของ MAKE หรือ โครงการ The Most Admired Knowledge Enterprises ที่มุ่งเน้นในเรื่องของการสร้าง แลกเปลี่ยน และการนำความรู้ขององค์กรมาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดย Bob Buckman กล่าวไว้ว่า กว่าร้อยละ 90 ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว

ก็คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็ยังเป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal (ทางเข้าสู่ข้อมูล) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งความจริงแล้ว “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล (measurement) คำกล่าวที่ว่า “If we can not measure, we can not manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบัน ถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้น การวัดผลของการจัดการความรู้ จึงช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน

ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual capital measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (return on investment vs organization knowledge) หรือแม้กระทั่ง ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (individual competency vs performance improvement) อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่า ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้าย ก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) แม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (cross functional team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงาน เข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จใดมีความสำคัญมากที่สุด หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไปในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

สรุปประเด็น การจัดการความรู้: กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ จึงถือได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ผ่านการวิเคราะห์ จำแนก จัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร ซึ่งเน้นในเรื่องการใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการรวมกลุ่มเป็นสำคัญ เพื่อสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ได้มีนักวิชาการ ทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ได้จำแนกองค์ประกอบไว้หลายองค์ประกอบตามมุมมองของนักวิชาการ แต่ในดัชนีนิพนธ์ฉบับนี้ยึดแนวคิดการจัดการความรู้ของ Davenport and Prusak และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่กว้าง มีขั้นตอนการจัดการความรู้ครอบคลุมทุกขั้นตอน สามารถใช้อธิบายได้ทุกองค์กร หรือเรียกว่า เป็น Generic Model
2. มีการบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ในแนวคิดของตน หรือเรียกว่า เป็น Integrated Model

3. เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ทุกระดับตั้งแต่ ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล

ซึ่งการจัดการความรู้ของนักวิชาการดังกล่าวได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) โดยกำหนดให้การแสวงหาความรู้เป็นการรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนการสร้างความรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหา มาสร้างเป็นความรู้ในรูปแบบใหม่ หรือเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่เคยมีในองค์กร

2. การจัดระบบความรู้ (knowledge codification) เป็นการจำแนกความรู้ที่ได้จากการสร้างและแสวงหาว่ามีความจำเป็นต่อองค์กรมาจัดจำแนกให้เป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการพัฒนา เข้าถึง และนำไปใช้

3. การแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution) คือการที่องค์กรจะต้องมีการกระจาย ถ่ายโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การใช้ความรู้ (knowledge use) คือการที่องค์กรจะมีการนำความรู้ที่มีการจัดการแล้วมาปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ในครั้งนี้ จึงนำทฤษฎีการจัดการความรู้ (knowledge management theory) เป็นทฤษฎีหลักในการสร้างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยในหัวข้อต่อไป จะกล่าวถึงรายละเอียดในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์